s_part2

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

ЧАСТЬ ВТОРАЯ
СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1
Дэвенпортский университет

«Мы хотим Барфилда! Мы хотим Барфилда! — так 50 тыс. шумливых «фанатов» настаивали на возврат в футбольную команду Дэвенпортского университета ее бывшего тренера Коуча Давида Барфилда.

Несколько последних недель оказались горячими и для Барфилда, и для администрации университета. Увольнение Барфилда, бессменного в течение 15 лет тренера дэвенпортской команды, произвело такое возмущение среди студентов, профессорско-преподавательского состава и выпускников университета, что национальные службы информации ежедневно распространяли по США сообщения о событиях в Дэвенпорте.

Крупный субсидируемый государством Дэвенпортский университет (30 тыс. студентов) находится на Среднем Западе. Спортивные соревнования из Дэвенпорта, члена влиятельной Ассоциации спортсменов центральных штатов, часто транслируются региональным и общенациональным телевидением. Барфилд пришел в Дэвенпорт 14 лет тому назад. До этого в качестве главного тренера неувядаемой футбольной команды из небольшого Бакстер-колледжа, Барфилд в течение трех лет подряд добивался первенства своих питомцев в национальном чемпионате. Талантом Барфилда заинтересовались несколько крупных университетов.

Дэвенпортский университет установил Барфилду начальное жалованье в 17 500 долл. в год. Он должен был исполнять должность главного тренера футбольной команды, совмещая эту работу с функциями ассистента профессора по здравоохранению, физической культуре и отдыху.

Команда Барфилда добилась показателя в играх 115/35 и участвовала в 10 показательных играх по завершении сезона. В этот период Барфилд был явным любимцем местных «фанатов» и заметной фигурой Дэвенпортского кампуса.

Со временем Барфилд укоренился и в местном деловом сообществе. К его жалованью в 52,5 тыс. долл. в год добавились 15 тыс. долл. в год за еженедельное участие в телешоу с обзором воскресных игр дэвенпортской команды. Кроме того, Барфилд зарабатывал более 75 тыс. долл. в год на коммерческом радио, заключив с ним контракт на регулярные выступления, а также от рекламы, разрешив использовать свои фотопортреты. Используя контакты с клубом инициаторов предпринимательства в Дэвенпорте, Барфилд вложил значительные средства в ряд местных проектов. Он стал совладельцем «Дэвенпорт Инн» — 100-номерного мотеля через дорогу от кампуса. Он также вошел в долю группы автомобильных дилеров города и приобрел льготный пай в системе магазинов, торгующих свежезамороженными продуктами питания. В самое последнее время он (вместе с тремя другими инвесторами) приобрел крупные участки земли в Дэвенпорте с намерением пустить их под застройку жилыми домами. Эта негромкая деятельность внезапно была прервана серией ошеломляющих событий.

Барфилд приобрел репутацию «жестокого» тренера. Особенной суровостью отличались его предсезонные сборы, требовавшие от игроков немалых усилий. Эти сборы устраивались в Баттеруорте, городке в 100 милях от Дэвенпорта. В продолжение трех недель игроки обязаны были выкладываться трижды в день ежедневно. После подъема в 5 ч 30 мин уже в 6 ч утра начиналась первая тренировка. Вслед за завтраком полагалось полтора часа смотреть какой-нибудь нудный фильм. За ленчем следовала вторая тренировка (2,5 ч). Вечерняя тренировка посвящалась упражнениям на координацию движений и бегу. Несмотря на такие нагрузки, спортсмены-студенты буквально рвались в команду

Барфилда.

За два года до описываемых событий университет переманил известного защитника Элфреда Робинсона, учившегося тогда в средней школе в Уоррене, штат Огайо. К восторгу всего университета Робинсон решил именно здесь продолжать образование. На первом году Робинсон разочаровал многих — молодой защитник не оправдал надежд. Кроме того, Робинсон плохо воспринимал работу дэвенпортских тренеров и пропустил три сбора. В школе ему позволялось «идти своим путем», но это было не в правилах Барфилда. Кроме того, посредственными оказались отметки Робинсона, он с трудом дотягивал до минимально необходимого уровня.

Однажды во время игрового сезона Робинсон подал на Барфилда в суд, обвиняя его в том, что он ударил Робинсона во время игры. Университет заявил, что будет твердо стоять на стороне тренера и оплатит все судебные издержки. Робинсон имел репутацию нарушителя спокойствия, поэтому почти никто из игроков не обратил внимания на судебное разбирательство, происходившее в период очередного тренировочного сбора. Робинсон не пользовался популярностью у товарищей по команде, и многие считали его отверженным. Через две недели после регистрации судебного иска Барфилд, возвращавшийся домой с тренировки, услышал сообщение по радио о своем увольнении.

Сообщение удивило Барфилда, поскольку в начале этого дня он слышал заявление президента университета, в котором тот подтверждал полную поддержку тренера и выразил уверенность в том, что с тренера будут сняты все обвинения.

Решив, что радиосообщение — ошибка, Барфилд связался с директором по спорта Бобби Уайтом.

«Бобби, это Дэвид. Только что я слышал сообщение по радио о моем увольнении. Я только хотел убедиться в том, что это ошибка, чтобы забыть об этой истории», — так говорил Барфилд.

«Дэвид, — ответил Уайт — я не думал сообщать тебе об этом по радио, но ты ведь знаешь, как работает пресса. Я получил три анонимных записки от твоих игроков, в которых подтверждается, что ты ударил Робинсона. Мне ничего не оставалось, кроме как уволить тебя».

ВОПРОСЫ

1. Какова главная проблема, очевидная в данном случае?
2. Будь вы директором, как повели бы себя в этой ситуации?
3. Что следовало бы предпринять Барфилду?
4. Что бы изменили вы для предотвращения подобных событий?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

Принятие групповых решений в Центре систем и исследований фирмы «Ханиуэлл»

Многие организации создают группы для принятия решений по различным вопросам — от найма сотрудников и финансирования колледжей до разработки и продвижения на рынок новых изделий. Центр систем и исследований отделения «Аэроспейс энд Дефенс Дивитн» фирмы «Ханиуэлл» пользуется этим методом с 1971 г. и часто в очень необычных ситуациях. Центр прибегает к групповым решениям даже по поводу замены руководителей высшего звена.

Краеугольным камнем группового подхода Центра к принятию решений является группа управления Центром. В эту группу входит несколько руководителей высокого ранга, включая вице-президента Центра, инспектора, директора по кадрам, директоров по исследованиям, развитию, современному планированию и совершенствованию структуры организации. Кроме работы в этой группе, каждый ее член возглавляет группу руководителей менее высокого уровня в своем отделе. Последние в свою очередь стоят во главе групп,

состоящих из контролеров и начальников технических секторов. Группа управления Центром собирается раз в две недели, чтобы рассматривать различные вопросы, связанные с планированием, кадрами и распределением ресурсов.

Недавно была создана должность директора по развитию, который входит в состав группы управления Центром. Во многих организациях определение необходимости замены и подбор кандидатур входит в обязанность вице-президента, которому в определенной мере помогает директор по кадрам. Другие директора, равные по уровню директору по развитию, не участвуют в этом деле. В Центре вопросы замены находятся в ведении группы управления.

Группа была очень озабочена тем, чтобы на эту должность попал наиболее подходящий человек, т.к. директор по развитию отвечает за разработку и реализацию планов, стратегию маркетинга и ведение дел. Он несет также ответственность за поддержание нормальных отношений фирмы с потребителями. Группа управления сначала попросила других руководителей высшего ранга предложить кандидатуры на этот пост и дать сведения по их квалификации и заинтересованности в работе такого рода. Затем состоялся «мозговой штурм».

Целью последнего стало составление списка кандидатов. Хотя члены группы имели разные мнения о квалификации предложенных кандидатов, на время составления списка группы об этом временно «забыли». По завершении «штурма» вице-президент Центра попросил каждого члена группы собрать все возможные сведения о каждом из кандидатов, попавших в список. Совещание с целью сужения списка претендентов на должность назначили через неделю.

На этом совещании члены группы начали высказывать свои предпочтения. При этом одни говорили о том, как тот или иной кандидат показал себя на прежнем месте работы, другие же выделяли индивидуальные качества этих людей — стиль их работы, и жизненные ценности. Несмотря на различия в подходах и предпочтениях, группа в течение часа смогла сократить список с десяти до пяти человек.

После совещания вице-президент встретился с начальниками оставшихся пяти претендентов и сообщил им, кого именно решила проинтервьюировать в связи с вакантной должностью группа управления. Некоторые из этих начальников негативно восприняли новость о своих подчиненных, а другие были полны энтузиазма. Директор по кадрам организовал одночасовые собеседования кандидатов с каждым из членов группы управления Центром. По завершении интервьюирования было собрано совещание для выбора наилучшего кандидата.

Группа управления ставит условием согласие всех своих членов с окончательным выбором кандидата. Выбранный, в конечном счете, кандидат вполне может не быть номером один для каждого члена группы, а раз так, он может не быть номером один для любого члена группы. Тем не менее, каждый должен принять общее решение и согласиться с ним.

Когда группа собралась, чтобы сделать окончательный выбор, два кандидата из пяти отсеялись очень быстро, поскольку им не хватало опыта такого рода, который, по мнению группы, на данном месте обязателен. После часового обсуждения группа согласилась переместить в конец списка еще одного претендента. По мнению группы, претендент не имел особой склонности к управлению с привлечением рядовых работников, и его действия могли оказаться неэффективными в условиях Центра, где привлечение всех к участию в управлении было принципом.

В конце концов, группа разделилась между двумя оставшимися кандидатами, каждый из которых был хорошо подготовлен для должности и

хотел работать на этом месте. Более полутора часов члены группы обсуждали квалификационные показатели и управленческий стиль каждого из двух этих людей. Наконец, решение было принято. Все члены группы были им удовлетворены, а кандидату предложили занять новое место.

ВОПРОСЫ.

1. Что вы думаете о процессе принятия групповых решений, практикуемом в Центре систем и исследований? Считаете ли вы, что процесс обеспечивает нечто большее, чем просто принятие хороших решений?

2. Какую роль должны играть разные стили обмена информацией в ходе совещаний группы? Как могут сказываться на таких совещаниях разного рода барьеры на пути обмена информацией?

3. Считаете ли вы, что решение, принятое группой, лучше или хуже того, которое мог принять вице-президент в одиночку? Что вы скажете о затратах времени на принятие решения?

4. Каковы потенциальные моральные и материальные выгоды принятия групповых решений?

5. Какого рода решения в наибольшей мере соответствуют групповому процессу? Каким решениям этот процесс противопоказан?

Источник: Tolly Kizilos and Roger Heinisch, «How a Management Team Selects Managers,» *Harvard Business Review,* September-October 1986, pp. 6-8,12.